

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
И.о. заведующий кафедрой
_____ И.Р. Руйга

« ____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03.01 "Управление персоналом организации"

Управление кадровым потенциалом
(на примере ООО «СтройСпецКомплект Групп»)

Научный руководитель _____ ст. преподаватель Г. В. Дудкина

Выпускник _____ С. А. Барабаш

Нормоконтролер _____ М. В. Покушко

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа на тему «управление кадровым потенциалом» (на примере ООО «СтройСпецКомплект Групп») содержит 82 страницы, 4 приложения, 70 использованных источников, 13 таблиц и 12 рисунков.

ПАРАМЕТРЫ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ, ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ, НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПО УПРАВЛЕНИЮ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ.

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию управления кадровым потенциалом ООО «ССК Групп».

Объектом исследования является процесс управления кадровым потенциалом ООО «ССК Групп».

Предметом исследования являются функции управления кадровым потенциалом ООО «ССК Групп».

Вышеуказанная цель определяет ряд задач исследования:

1. Провести анализ теоретических и методических аспектов управления кадровым потенциалом организации.
2. Провести анализ управления кадровым потенциалом ООО «ССК Групп».
3. Определить проблемы в управлении кадровым потенциалом ООО «ССК Групп».
4. Выявить факторы, влияющие на эффективность функций управления кадровым потенциалом в ООО «ССК Групп».
5. Обосновать мероприятия по повышению эффективности управления кадровым потенциалом в ООО «ССК Групп».

В процессе исследования были изучены теоретические и методические аспекты управления кадровым потенциалом, проведены анализ и оценка кадрового потенциала ООО «ССК Групп», представлены данные организационно-экономической ситуации управления кадровым потенциалом. В результате исследования разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления кадровым потенциалом.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Понятие и сущность управления кадровым потенциалом в организации.....	7
1.2 Основные направления кадровой политики по управлению кадровым потенциалом в организации.....	15
1.3 Методы оценки кадрового потенциала отдельного работника в организации.....	27
2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В ООО «СТРОЙСПЕЦКОМПЛЕКТ ГРУПП».....	39
2.1 Характеристика кадрового потенциала ООО «СтройСпецКомплект Групп».....	39
2.2. Анализ управления кадровым потенциалом в ООО «СтройСпецКомплект Групп».....	43
2.3. Анализ и оценка факторов, влияющих на управление кадровым потенциалом в ООО «СтройСпецКомплект Групп».....	51
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В ООО «СТРОЙСПЕЦКОМПЛЕКТ ГРУПП».....	56
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы развития кадрового потенциала.....	56
3.2 Пути внедрения разработанных предложений и их эффективность.....	59
3.3 Эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления кадровым потенциалом.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	72
ПРИЛОЖЕНИЯ А-Г.....	79-83

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом является одной из наиболее важных задач любой организации и в условиях современной рыночной экономики имеет особое значение. Суть деятельности коммерческой организации – получение прибыли. Прибыль, в свою очередь, напрямую зависит от производительности труда сотрудников.

Эффективное управление персоналом подразумевает не только расстановку людей по местам, но и создание для них таких условий, в которых они могли бы максимально раскрыть свои потенциальные возможности, развивая себя как личность и в то же время действовать во благо организации.

Эффективное использование возможностей сотрудников, создание условий для более полной реализации и развития их потенциала способствует повышению конкурентоспособности организации.

Тенденции развития оптовых продаж строительных материалов таковы, что покупатели стремятся приобретать товары напрямую у производителя, так как это должно являться гарантом самой низкой цены, что во многих случаях действительно так. Однако, объемы продаж ООО «ССК Групп» позволяют получать скидки от производителя, которые недоступны покупателям с ограниченным потреблением. За счет этого «ССК Групп» дает выгодные ценовые предложения на рынке, не являясь производителем.

Актуальность работы применительно к ООО «ССК Групп», стратегическими целями которой является увеличение прибыли, укрепление позиций на рынке оптовых продаж строительных материалов и комплексного снабжения, отражается в выработке кадровой политики с целью увеличения производительности сотрудников, эффективного формирования кадрового потенциала и его дальнейшего использования, как следствие, увеличения прибыли организации.

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию управления кадровым потенциалом ООО «ССК Групп».

Объектом исследования является процесс управления кадровым потенциалом ООО «ССК Групп».

Предметом исследования являются функции управления кадровым потенциалом ООО «ССК Групп».

Вышеуказанная цель определяет ряд задач исследования:

1. Провести анализ теоретических и методических аспектов управления кадровым потенциалом организации.
2. Провести анализ управления кадровым потенциалом ООО «ССК Групп».
3. Определить проблемы в управлении кадровым потенциалом ООО «ССК Групп».
4. Выявить факторы, влияющие на эффективность функций управления кадровым потенциалом в ООО «ССК Групп».
5. Обосновать мероприятия по повышению эффективности управления кадровым потенциалом в ООО «ССК Групп».

При выполнении выпускной квалификационной работы изучались вопросы:

сущность кадрового потенциала в организации, где использовались труды таких авторов как: Басенко В. П., Виханский О. С., Н.П. Беляцкий, С.Е. Веселько, В. Н. Мясищев, Б. Д. Парыгин, В. И. Слободчиков, Н. И. Шевандрин и многие другие;

особенности управления кадровым потенциалом в организации, мы изучали таких автор как: В. В. Адамчук, В.Г.Афанасьев, В.Р.Веснин, А.П. Волгин., Л. С. Дегтярь,, Ковалевич В. Т. и многие другие;

использование методов для совершенствования управления кадровым потенциалом в организации, позволило изучить труды авторов: А.Я. Кибанова, И. С. Маслова, Ю. Г. Одегова, В. Т. Пуляева, Л. С. Чижовой и др.

В ходе работы были использованы следующие группы методов:

- общенаучные методы: сравнительный анализ, обобщение;
- специальные методы: опрос, анализ документов и др.

Структура выпускной квалификационной работы определена ее целью и поставленными задачами. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

В первой главе представлены теоретические и методические аспекты управления кадровым потенциалом, охарактеризованы понятие и сущность управления кадровым потенциалом в организации, приведены основные направления кадровой политики по управлению кадровым потенциалом в организации, рассмотрены методы оценки кадрового потенциала отдельного работника и организации в целом.

Во второй главе проведены анализ и оценка кадрового потенциала ООО «ССК Групп», представлены данные организационно-экономической ситуации управления кадровым потенциалом, определены факторы, влияющие на управление кадровым потенциалом в ООО «ССК Групп», а также сформулированы проблемы развития кадрового потенциала организации.

В третьей главе исследования рассмотрены мероприятия по совершенствованию системы развития кадрового потенциала, предложены пути внедрения разработанных предложений, рассчитана эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления кадровым потенциалом.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие и сущность управления кадровым потенциалом организации

В работах Н.П. Беляцкого, С.Е. Веселько, А.Я.Кибанова и других авторов рассматривается и подчеркивается взаимосвязь понятий «кадровый потенциал» и «управление кадрами», так как эффективное управление – залог эффективного использования кадрового потенциала, а значит и залог успешной деятельности организации.

При этом понятия «кадры» и «кадровый потенциал» имеют существенные различия. Кадры – это люди, совокупность работников, имеющих определенный уровень подготовки, а так же набор индивидуальных социальных и психологических качеств, а кадровый потенциал – это круг возможностей кадров в осуществлении целенаправленных действий, обусловленных задачами организации. Кадровый потенциал организации не является суммой потенциалов работников организации, но характеризует их синергетический эффект, используемый для получения прибыли. В то же время под кадровым потенциалом может пониматься резервные или временно освободившиеся трудовые места, которые могут быть заняты профессионалами в результате их обучения и развития [13;14, с.38; с.72].

В психолого-педагогических исследованиях приняты определения потенциала личности, выработанные в психологии (В. Н. Мясищев, Б. Д. Парыгин, В. И. Слободчиков, Н. И. Шевандрин и другие). Так, по мнению В. Н. Мясищева, потенциал проявляется в сознательной активной избирательности переживаний и поступков человека, основанной на его индивидуальном социальном опыте. Н. И. Шевандрин определяет потенциал,

как запас жизненной энергии, задатки, способности. В. И. Слободчиков рассматривает потенциал как структурированный ресурс определенной мощности, который может быть раскрыт через потребности, влечения, интенции, установки, смысловые образования и ценностные ориентации человека. По мнению В. В. Игнатовой и Т. В. Шендель «потенциал накапливается, формируется и проявляется в ходе развития человека как индивида, личности, субъекта деятельности; потенциал — это совокупность реальных внутренних потребностей, возможностей личности и средств их реализации в деятельности при определенных условиях» [2, с.156].

В.А. Дятлов, В.Т. Пихало понимают под кадровым потенциалом “совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые выполняет работник как профессионал и в силу своих способностей, знаний опыта может обеспечить эффективное функционирование производства” [15, с.123].

Таким образом, кадровый потенциал организации - это обобщающая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, это имеющиеся и потенциальные возможности работников, как целостной системы, которые используются или могут быть использованы в определенный момент времени. Чем более эффективно управление кадровым потенциалом, тем более эффективно кадры выполняют свои функциональные обязанности и дают экономические результаты для достижения целей организации.

Параметры кадрового потенциала могут быть охарактеризованы в трех плоскостях — личностный, квалификационный и психофизиологический потенциал. Представим показатели по ним в виде схемы, рисунок 1.1 [24,с.36].



Рисунок 1.1 - Параметры кадрового потенциала.

Мотивация к труду по словам А. Я Кибанова является связующей функцией управления кадрами. Реализация этой функции предполагает разработку системы воздействий на поведение работников для наиболее полного использования их потенциала и достижения целей организации.

Базовое образование, повышение квалификации, а так же практические навыки и умения сотрудников являются основополагающими критериями сформированной системы управления кадровым потенциалом организации. Знания сотрудников являются ключевым фактором, определяющим стоимость организации, поэтому предприятия должны быть в состоянии определять, управлять и измерять их. Необходимо, чтобы в организации осуществлялся мониторинг всех составляющих профессионально-квалификационных характеристик работника.

Результативность труда – показатель психофизиологического параметра характеризующий эффективность работы сотрудников, а значит и обоснованность затрат на формирование системы управления кадрового потенциала и ее эффективность [17, с.46-48].

Таким образом, сущность управления кадровым потенциалом сводится к созданию высокоэффективной системы кадрового менеджмента, подразумевающей не только наём и увольнение сотрудников, но и непрерывную работу по повышению мотивации сотрудников, создания условий, при которых сотрудник будет работать во благо себе, принося пользу организации. Создание программ обучения новичков и повышения квалификации для опытных сотрудников, систематизация знаний и квалификационных характеристик сотрудников. Формирование и постоянный мониторинг показателей результативности сотрудников, как основы результативности работы организации в целом.

Мы согласны с мнением Е.Н. Коломоец, Н.В.Кузьминой и С.А. Шапиро, что система управления кадровым потенциалом в условиях инновационного развития организации ориентируется на выполнение следующих задач:

Во-первых, обеспечение соответствия количественных и качественных показателей и характеристик кадров целям и задачам организации.

Во-вторых, объединение работников не только на организационном уровне, но и на уровне общих целей, ценностей и традиций, что означает формирование лояльной, высокомотивированной команды профессионалов-специалистов, объединенных общими стратегическими целями и корпоративной культурой.

В-третьих, управление профессиональными компетенциями сотрудников [17, с.69].

Организация и контроль над данной системой является основой управления кадрового потенциала.

Система управления кадровым потенциалом представляет собой совокупность взаимодействующих функциональных подсистем, осуществляющих согласованную деятельность, целью которой является полное и своевременное обеспечение формирования, развития и использования кадрового потенциала (рис. 2). Данная цель достигается за

счет эффективной кадровой политики, формирования соответствующих принципов и методов управления персоналом, а также выработки кадровой стратегии.

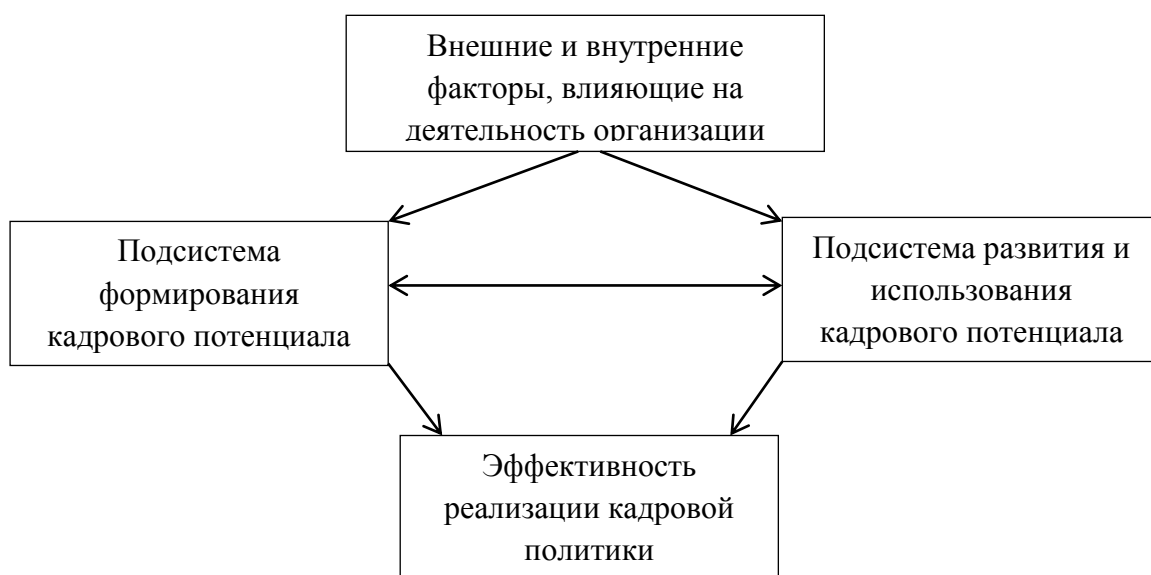


Рисунок 1.2 - Система управления кадровым потенциалом

При формировании и использовании системы управления кадровым потенциалом важно учитывать влияние внешних и внутренних факторов, их взаимосвязь и взаимообусловленность влияния [3].

Так, к примеру, изменение политической конъюнктуры внутри государства и особенность экономической ситуации могут ставить перед организацией как задачу по привлечению новых сотрудников, так и по перераспределению действующего трудового ресурса согласно компетенциям сотрудников, сокращению неактуальных штатных единиц. Или же, другой пример, изменение организационной структуры организации по причине переориентации с мелкооптовых продаж на тендерную работу с госзаказом влечет за собой переквалификацию части сотрудников, создание системы мотивации, создание новых штатных единиц, что является одновременно использованием потенциала и его формированием [13, с.129-130].

В рамках системы, управление кадровым потенциалом должно опираться на следующие принципы:

1. Эффективность найма, отбора, подбора, расстановки кадров;
2. Адекватность распределения нагрузки, оплаты по результатам труда на основе объективных критериев;
3. Повышение квалификационного уровня кадров и стимулирование труда;
4. Управление деловой карьерой сотрудников, возможность реального профессионального продвижения согласно эффективности труда, уровню квалификации, а так же в соответствии с личными потребностями, способностями и амбициями сотрудников.

Система управления кадровым потенциалом как открытая и сложная система базируется на следующих принципах системного подхода, сформулировал их В. Г. Афанасьев:

- принцип неаддитивности (основан на том, что система управления кадровым потенциалом не равна простой сумме входящих в нее систем);
- принцип эмерджентности (определяет насколько уровень целевых функций системы управления кадровым потенциалом совпадает с целями составляющих ее подсистем);
- принцип адаптивности (основан на необходимости системы управления кадровым потенциалом адаптироваться к меняющимся факторам внешней и внутренней среды для сохранения стабильности своего функционирования);
- принцип альтернативности (основан на влиянии принимаемых руководителем или специалистом кадровой службы решений от параметров и условий, конкретных ситуаций, возникающих в процессе формирования и развития кадрового потенциала работников);

- принцип целостности (означает, что система управления кадровым потенциалом существует как упорядоченная совокупность подсистем, выполняющих заложенные базовые функции);
- принцип обратной связи (определяется характером поступающей информации о ключевых характеристиках персонала и используется в организации для процесса управления кадровым потенциалом);
- принцип совместимости (основан на совместимости составляющих подсистем управления кадровым потенциалом не только с большой системой – системой управления персоналом организации, но и между составляющими);
- принцип комплексности (основан на системной увязке целей с ресурсами и возможностями предприятия и нацелен на достижение конечного практического результата) [24, с.48].

Принципы взаимосвязаны между собой, находятся в постоянном развитии, совершенствуются и конкретизируются. Предложенные принципы управления кадровым потенциалом организации отличаются тем, что подчеркивают возможности объединения интересов работников и организации.

Система управления кадровым потенциалом являет собой комплекс взаимосвязанных элементов, совокупность взаимодействующих отдельных функциональных подсистем, которые показаны на рисунке 1.4.

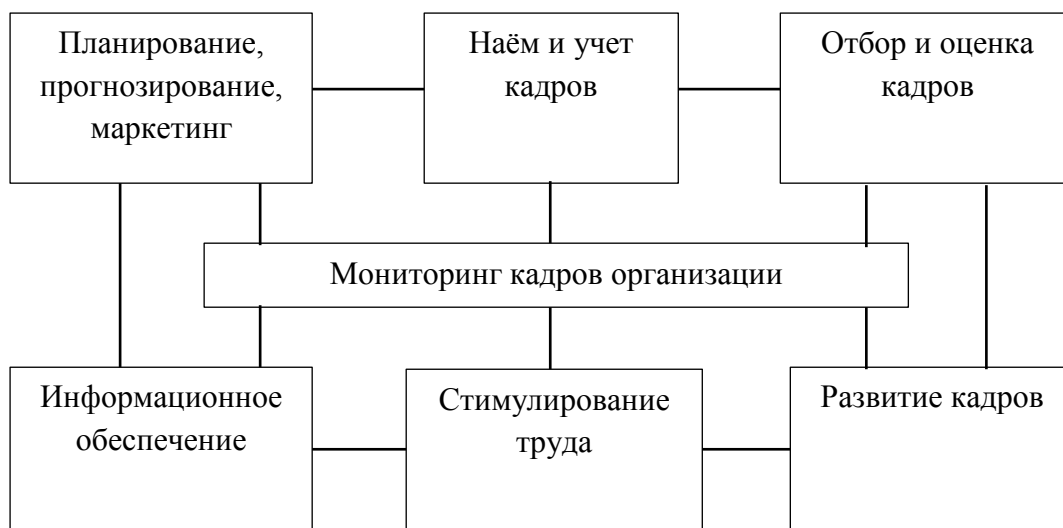


Рисунок 1.4 - Элементы системы управления кадровым потенциалом.

Рычихина Э. Н. считает что мониторинг кадров организации – основная деятельность, на которой должна в первую очередь концентрироваться служба управления кадрами. Это ключевая подсистема управления кадровым потенциалом организации, которая обуславливает основные направления деятельности всех остальных подсистем. Зачастую организациями мониторинг кадрового потенциала осуществляется нерегулярно, необъективно, либо же не проводится вовсе. Многие компании целенаправленно занимаются исключительно планированием и прогнозированием количественной потребности кадров, состава кадров, игнорируя остальные элементы управления кадровым потенциалом. Системный подход к управлению кадрами позволяет обеспечить организацию кадрами в качественном и количественном отношении [8, с.216].

Практическая деятельность по управлению кадровым потенциалом предполагает тактическое (подразумевает реализацию текущих кадровых функций) и стратегическое (ориентировано на разработку и реализацию стратегии развития системы управления персоналом организации в целом) направления.

Для реализации и функционирования системы управления кадровым потенциалом организации необходимо:

- устанавливать нормы труда по мере внедрения новых технологий;
- совершенствовать организацию труда работников, организовывать внедрение инновационных методов работы;
- организовывать своевременное обучение и повышение квалификации работников;
- разработать индивидуальные карты карьерного продвижения;

- анализировать мотивирующие факторы и внедрять стимулирующие системы;
- анализировать причины снижения продуктивности и постоянно проводить профилактические мероприятия;
- разработать эффективные методы управления конфликтами и стрессами [16, с. 101].

Таким образом, четкая система управления кадровым потенциалом является фундаментальным фактором экономического роста организации. Формирование и использование кадрового потенциала осуществляется на основе ряда специфических принципов, требует изучения и системного подхода. Совокупность мероприятий по управлению кадровым потенциалом и работой с персоналом в целом – и есть кадровая политика организации. Основные направления кадровой политики по управлению кадровым потенциалом предприятия более подробно рассмотрим в следующем параграфе.

1.2 Основные направления кадровой политики по управлению кадровым потенциалом организации

В первом параграфе мы пришли к выводу, что адаптивная кадровая политика и четкая система управления кадровым потенциалом – основа экономического роста организации. Разберем основные принципы кадровой политики, необходимые для эффективного управления кадровым потенциалом.

1. Обеспечение организации кадровыми ресурсами и формирование кадрового резерва.

Одной из основополагающих задач менеджера по кадрам является эффективный наём квалифицированных кадров, согласно нуждам организации. Достичь этого можно путем мониторинга рынка труда на предмет специалистов, отвечающих современным нуждам компании. Для

понимания того, какие именно специалисты нужны компании, необходимо так же вести мониторинг потребностей компании, общаться с руководителями подразделений, понимать какие краткосрочные и долгосрочные цели ставит перед компанией её руководство. Без понимания этого невозможно своевременно реагировать на постоянно изменяющийся внутренний спрос. Так же нужно понимать, что определенных специалистов легче вырастить внутри компании, используя внутренний кадровый ресурс.

Поиск персонала извне, как правило, ведется посредством средств массовой информации, специализированных изданий и Интернет-ресурсов. Поиск персонала внутри компании должен вестись на основании базы данных сотрудников, за полноту сведений в которой так же отвечает кадровая служба.

На процесс набора персонала оказывают влияние факторы внешней и внутренней среды.

Факторы внешней среды:

- законодательные ограничения;
- ситуация на рынке рабочей силы;
- состав рабочей силы на рынке и месторасположение организации.

Факторы внутренней среды:

- кадровая политика предприятия - принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы;
- образ организации (привлекательность) [11, с.53].

Запросы на поиск персонала либо поступают от руководителей структурных подразделений, либо от высшего руководства, либо формируются на основании объективных потребностях организации. Зависит это в первую очередь от уровня искомого специалиста. Так, наём младшего облаживающего персонала должен происходить автоматически, без прямого участия высшего руководства, в то время как при найме узкого специалиста необходимо согласование как минимум линейного руководителя [11].

Осуществляя набор необходимо соблюдать баланс, не допускать ни избытка, ни недостатка персонала. Обе ситуации могут привести к конфликтам внутри коллектива, нагрузке на фонд заработной платы, снижение мотивации, отток квалифицированных сотрудников. Избежать подобных негативных последствий можно, проводя набор персонала, исходя из оптимальной численности.

Основная цель отбора персонала при найме – оценка соответствия профессиональной и личностной пригодности кандидата требованиям, предъявляемым организацией.

Существует множество тестов и методик, позволяющих определять личностные характеристики работника, области деятельности, к которым человек имеет наибольшую предрасположенность, а значит, наиболее эффективен, успешен и удовлетворен. Это, безусловно, является фундаментом для формирования мотивированного работника [13].

Нужно так же понимать, что в любой момент сотрудник может объявить о своем уходе из компании. Факторов может быть много, и не всегда они будут в зоне контроля кадрового специалиста. Во избежание авральных работ по срочному поиску новых сотрудников и сбоев в графике работы остальных сотрудников, необходимо формировать кадровый резерв. Кадровый резерв может состоять, как минимум, из базы резюме соискателей, претендовавших на должности в организации. В случае динамичного роста компании, возникающего, к примеру, при открытии филиалов, возникает ситуация постоянного дефицита кадров, в этом случае необходимо создавать учебную базу, развивать в организации институт наставничества и вводить в штат новых сотрудников по мере открытия вакансий [14].

2. Управление трудовыми ресурсами.

Помимо управления в прямом смысле слова, распределения трудовых обязанностей и контроля, существуют менее явные, но не менее важные аспекты управления, такие как нормирование труда, совершенствование организации труда, совершенствование рабочего графика. Такая работа

должна строиться системно, планомерно, по заранее составленной программе менеджером по кадрам совместно с руководством на местах и в согласовании с высшим руководством организации.

Кроме того, существует такое понятие, как управление карьерой. Данный термин предполагает проведение комплекса мероприятий по планированию, мотивации и контролю служебного продвижения работника. При этом важно сопоставлять потребности, возможности и амбиции работника с целями, возможностями и потребностями организации. Карьера сотрудника складывается из его желания реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности компании в его продвижении [15].

Для создания эффективной системы управления карьерой сотрудника должны быть созданы три взаимосвязанные подсистемы внутри организации, таблица 1.

Таблица 1.1 - Подсистемы управления карьерой.

Система управления карьерой		
Подсистема исполнителей	Подсистема работ	Подсистема информационного обеспечения
Сведения о сотрудниках, в том числе личного характера (способности, интересы, мотивы).	Сведения о всевозможных заданиях, проектах, выполнение которых необходимо для организации.	Сведения об исполнителях, работах и принятой практике перемещения сотрудников, назначение их на определенные виды работ и должности.

Наличие этих трех подсистем обеспечивает возможность создания внутрикорпоративного рынка труда, проведения открытых конкурсов на подбор исполнителей для определенных видов работ и давать сотрудникам открытую информацию о возможных продвижениях по карьерной лестнице.

3. Обучение и повышение квалификации.

Помимо стандартных процедур стажировки, испытательного срока, необходимо проводить мероприятия по повышению квалификации сотрудников. Это должны быть тематические тренинги, мастер-классы, профильные форумы. Прогресс не стоит на месте, в современном мире информационных технологий обладание последней информацией дает ощутимые конкурентные преимущества. Так, на примере «ССК Групп», менеджерам продаж необходимо обучаться работе на электронных тендерных площадках, так как наиболее крупные заказчики, особенно государственные корпорации, размещают контракты именно на таких площадках. Так же необходимо быть в курсе современных технологий продаж, оттачивать навыки профессиональной коммуникации и психологического воздействия.

Задача кадрового менеджера своевременно предложить соответствующие программы обучения наиболее перспективным сотрудникам. Такой подход помимо образовательного эффекта будет оказывать мотивирующее воздействие на прочих сотрудников, так как они будут заинтересованы работать лучше ради получения возможности улучшения своих навыков, тем самым повышая собственную профессиональную ценность. Важно отметить, что подобного рода мероприятия, как правило, стоят немалых денег, и задача кадрового менеджера так же донести до руководства организации необходимость таких инвестиций. В некоторых компаниях существует практика заключения дополнительного к трудовому договору соглашения, в котором сотрудник, в развитие которого компания инвестирует, обязуется отработать в компании определенный срок, для того, чтобы компания могла окупить свои инвестиции [18, с.45].

4. Мотивация и стимулирование.

Для того чтобы персонал действительно качественно выполнял свои обязанности, необходимо создать благоприятные условия труда, то есть

проводить комплексное стимулирование и мотивацию персонала. Необходимо понимать, что мотивация и стимул – не одно и то же. Стимулирование – это внешние рычаги воздействия на персонал, то есть побуждение с помощью материальной заинтересованности. Эффективность работы торговой организации, товарооборот и прибыль во многом зависят от качества работы сотрудников. Методы стимулирования могут быть как поощрительными, так и наказывающими.

Поощрительные методы, например:

- бонусные выплаты в зависимости от персонального вклада;
- дисциплинарная премия;
- льготы за счет компании;
- подарки.

К наказывающим методам стимулирования можно отнести:

- лишение премирования;
- отсутствие бонусов;
- дисциплинарные взыскания.

Одним из самых действенных стимулов является заработная плата. Однако, в случае премирования, важно учитывать, что сотрудник изначально соглашается работать за ту зарплату, которую ему предложили при собеседовании, и излишняя щедрость может привести к обратному эффекту в долгосрочной перспективе. При наказании следует помнить, что Трудовой Кодекс Российской Федерации запрещает дисциплинарные взыскания в виде вычета из оклада работника, поэтому любое денежное наказание сотрудника возможно только за счет его премии [14].

Во избежание недопонимания и конфликтных ситуаций, в организации должна быть выстроена и согласованна на всех начальствующих уровнях система денежного стимулирования, и при найме сотрудника он должен быть полностью ознакомлен со всеми поощрительными и наказывающими мерами. Наиболее эффективно, когда заработная плата не является фиксированной и складывается из нескольких показателей. Она может

варьироваться в зависимости от выработки, количества продаж и так далее. Некоторые компании используют смешанную систему оплаты труда, например фиксированную зарплату плюс премиальные, в случае достижения заданной нормы. Система начисления премии так же различна, где-то назначается фиксированный процент от общего количества продаж, где-то от личного вклада, а где-то в зависимости от должностного положения. Как правило, в каждой организации существуют собственные программы премирования.

Под мотивацией понимают формирование у сотрудника внутренних побуждающих факторов, действующих через самосознание. Существует много факторов мотивации, определяющих, что важно для каждого конкретного работника, при этом, как правило, действуют на каждого сразу несколько факторов. При этом все факторы делят на внешние и внутренние. Самореализация, самоутверждение, творчество, убежденность, любопытство, потребность в общении и т.п. – это внутренние факторы. Внешними факторами являются деньги, карьера, положение в обществе, признание и т.п.

Внутренние факторы мотивации обусловлены стремлением человека получить удовлетворение от уже имеющегося у него объекта, который он, поэтому хочет сохранить, или избавиться от объекта, который его чем-то не устраивает. Внешние мотивы нацелены на приобретение или избегание отсутствующего объекта. Таким образом, мотивы по характеру могут быть позитивными (приобрести, сохранить) или негативными (избавиться, избежать) [21].

Позитивным внешним мотивом поведения является поощрение за хорошую работу, а негативным – наказание за её невыполнение; позитивный внутренний мотив – интересная работа, а негативный – рутинный характер выполняемой работы, вследствие чего человек стремится от нее избавиться. Знание факторов мотивации работника является для руководителя основополагающим, поскольку именно соотношение внутренних и внешних

факторов мотивации помогает согласовать интересы сотрудника и компании, разработать системы мотивации для него.

Следуя этим положениям, следует целенаправленно создавать условия для усиления трудовой активности и повышения заинтересованности персонала в результатах своей деятельности и открывать источники внутренней мотивации для своих работников.

К инструментам мотивации относятся:

Льготы, связанные с графиком работы, увеличенные перерывы на обед и отдых, возможность использования гибкого графика рабочего времени и т.п.

Материальные нефинансовые вознаграждения: подарки сотрудникам по случаю праздников, дней рождения; оплата дополнительной медицинской страховки; ссуды по льготной программе; билеты на различные мероприятия и т. п.

Общешфирменные мероприятия, посвященные значимым событиям или праздникам, на которые сотрудники могут приглашать членов своих семей; оплачиваемые централизованные обеды или корпоративные вечера после окончания рабочего дня; загородные и экскурсионные поездки за счет компании.

Один из вариантов нематериальной мотивации – устная похвала, комплименты сотрудникам. У многих компаний есть Доски почета, свои нагрудные знаки и другие отличия и поощрения. Практикуются и такие формы поощрения, как публикация в бюллетене фирмы статьи с фотографиями о достижениях работника или группы сотрудников.

Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника, такие как повышение в должности, обучение работника за счет фирмы, приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора, предложение участвовать в более интенсивном или материально выгодном проекте, а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов.

Вознаграждения, связанные с изменением рабочего места – все возможные меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места и его эргономики (выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования, служебного автомобиля и др.) [22].

Для правильного проведения мероприятий по стимулированию и мотивированию сотрудников необходимо в первую очередь иметь систему оценки их работы. Необходимо чтобы система оценки сотрудников была четкой, прозрачной и всем известной. Чтобы в случае поощрения одних сотрудников, другие не восприняли это как несправедливость. При осуществлении стимулирования или мотивации, необходимо тщательно изучить каждого сотрудника, чтобы определить, какие факторы будут для него мотивирующими. Нельзя применять общую концепцию для всех работников, поскольку для кого-то лучшим стимулом будет возможность обучения за счет фирмы, а для кого-то это вообще ничего не значит, и ему нужны лишь материальные блага. Потому главное правило эффективного стимулирования и мотивации является индивидуальный подход к каждому сотруднику, поскольку только так можно добиться наилучших результатов.

5. Профилактика продуктивности.

Для четкого понимания, насколько продуктивно работает персонал, как говорилось неоднократно ранее, необходима система управления. Без выстраивания краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов, невозможно отследить эффективность работы. Здесь менеджер по персоналу должен максимально плотно сотрудничать с линейными руководителями, высшим руководством компании, на предмет выстраивания системы оценки.

Только имея на руках плановые результаты, можно оценить продуктивность и соответствие планов и реальности.

В случае отставания от выполнения плана необходимо разобраться, почему это происходит. Следует помнить, что каждый сотрудник, прошедший отбор через службу персонала, де-факто, считается полностью

соответствующим занимаемой должности, и если он впоследствии не справляется по причине недостатка знаний, опыта или желания – это урон репутации кадрового менеджера. Вполне возможно, что заявленный план завышен, а возможно, не хватает стимула. В любом случае, такие ситуации требуют тщательного разбора [25].

6. Управление конфликтами.

Трудовой коллектив – особый социум, в котором человек зачастую проводит больше времени, чем с кем бы то ни было еще и возникновение конфликтных ситуаций неизбежно, так как конфликт – неизбежный аспект взаимодействия между людьми. Конфликтными ситуациями можно и нужно управлять. Существует три основных стратегии управления конфликтами.

Морально-правовая стратегия. Цель стратегии – разрешение конфликта на административно-правовой и/или этической основе. В случае возникновения конфликта стороны обязаны обратиться к регламентам, принятым в организации и найти решение. В случае, когда одна из сторон, или обе стороны не желают решать конфликт, основываясь на принятых нормах – руководитель, или иной конфликт-менеджер, вправе применить к ним меры наказания, установленные так же регламентом организации. В реализации данной стратегии соблюдение правил и законов организации ставится превыше конфликтующих сторон, а значит, гарантирует беспристрастность.

Реалистическая стратегия. За основу принимается тот факт, что конфликт неизбежен, так как он заложен в природу человека и цель стратегии – найти временное компромиссное решение, используя любые приемлемые средства в данной ситуации. Делается ставка на перемирие, и временное урегулирование конфликта, так как с позиции данной стратегии достижение всеобщего мира невозможно. В рамках реалистичной стратегии конфликт рассматривается как игра, в которой выигрыш одной стороной для другой всегда будет проигрышем [24].

Идеалистическая стратегия. Цель – достижение общей ценности, которая способна обесценить прежние ценности каждой из сторон, тем самым урегулировав конфликт. Данная стратегия иначе называется Win-Win, и предусматривает выигрыш всех сторон конфликта в результате решения. Реализация такой стратегии переводит взаимоотношения сторон в бесконфликтную плоскость и рождает новые цели и ценности, выгодные для обеих сторон. Позитивный результат достигается благодаря многообразию целей и средств разрешения конфликта, однако результат зависит от иерархий потребностей оппонентов и связан с культурой взаимоотношений. Такая стратегия считается предпочтительной, стороны оказываются в выигрыше и у сторон вырабатывается модель поведения, позволяющая в будущем решать проблемы таким же образом.

Самая большая ошибка, которую может совершить руководитель – игнорировать конфликт. Каждый конфликт имеет свою природу, следовательно, методы преодоления так же могут использоваться различные. Универсального рецепта нет. Для эффективного решения необходимо знать его причины, интересы сторон конфликта, именно в интересах, в их удовлетворении, кроется решение проблемы. Только изучив все аспекты можно давать рекомендации по преодолению конфликтных ситуаций.

Кроме того, необходима профилактика конфликтов, во избежание конфликтов в принципе, как таковых. Профилактикой конфликтов служит формирование сильной корпоративной культуры, в том числе культуры общения и поведения сотрудников по отношению друг к другу и к деловым партнерам, строгое соблюдение норм и правил, принятых в конкретной организации, проведение тренингов командной работы.

Сведем все приведенные тезисы в таблицу 1.2.

Таблица 1.2 - Направления кадровой политики по управлению кадровым потенциалом.

Направление	Способы и методы	Достижимый эффект
-------------	------------------	-------------------

Обеспечение кадровыми ресурсами и кадровым резервом	<ul style="list-style-type: none"> - мониторинг кадров и вакансий, рынка труда; - рекрутинг; - взаимодействие с руководителями подразделений; - создание актуальной базы потенциальных сотрудников. 	Отсутствие незакрытых вакансий, наличие соответствующих организации кадров. Возможность быстро вводить в штат новых сотрудников.
Управление ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> - нормирование и организация труда; - создание системы управления карьерой. 	Максимальная отдача от каждой штатной единицы за счет высокой степени соответствия.
Обучение и повышение квалификации	<ul style="list-style-type: none"> - стажировка; - курсы, семинары, тренинги; - контроль применения получаемых знаний. 	Увеличение эффективности сотрудника, мотивация на долгосрочную работу в компании.
Мотивация и стимулирование	<ul style="list-style-type: none"> - создание четких и открытых систем поощрений и штрафов; - индивидуальный подход. 	Повышение уровня трудовой дисциплины, рост производительности труда.
Профилактика продуктивности	<ul style="list-style-type: none"> - создание критериев оценки; - проверка соответствия требований и возможностей. 	Осуществление контроля над выполнением плановых показателей.
Управление конфликтами	<ul style="list-style-type: none"> - профилактика; - разбор конфликтов; - выбор стратегии решения. 	Решение конфликтов в зачаточном состоянии, минимизация риска возникновения конфликта.

В данном параграфе мы разобрали по пунктам, что необходимо делать кадровой службе организации для того, чтобы эффективно управлять кадровым потенциалом организации. Далее подробнее рассмотрим методы оценки кадрового потенциала отдельно взятого сотрудника и организации в целом.

1.3 Методы оценки кадрового потенциала отдельного работника и организации в целом

Ученые В.И. Шкатулла и Н.И. Кабушкин придерживаются мнения, **что оценка кадрового потенциала – это** выявление того, обладает ли организация человеческими ресурсами, наделенными соответствующими количественными и качественными характеристиками, достаточными для обеспечения нормального функционирования и развития организации [56, с.208].

Анализ практики показывает, что оценка кадрового потенциала организации включает в себя оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям профессии, сферы деятельности, технологии работы и классификатору должностей. В рамках оценки кадрового потенциала необходимо проводить анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам. Существует необходимость оценивать текучесть кадров и анализ данных об использовании рабочего времени. Для улучшения качества рабочего пространства проводить исследование и анализ социальных, санитарно-гигиенических, производственных и бытовых аспектов трудовой деятельности. Также в оценку входит проверка наличия управленческого и инновационного потенциала у сотрудников организации, их способности к обучению, наличия сверхнормативной активности и умения проектировать новые технологии реализации деятельности [12].

Работа по оценке кадрового потенциала организации и кадровых резервов – прямая обязанность менеджера по кадрам (кадровой службы). Для этого менеджер по персоналу обязан владеть информацией о состоянии дел в компании, её планах на ближайшие и долгосрочные перспективы. Так же менеджер должен иметь представление об отрасли, в которой работает его организация, постоянно взаимодействовать с линейными руководителями.

В случае, когда мы оцениваем кадровый потенциал сотрудника, необходимо учитывать, на какой должности он работает в организации, его

опыт, образование. Для удобства приема и последующего контроля исполнения обязанностей необходимо разрабатывать ряд документов, регламентирующих как качество кандидата, так и качество его работы в должности:

- требования к соискателю (возраст, пол, образование, опыт работы, семейное положение, место проживания и пр.);
- должностной лист (должность, уровень заработной платы, основные обязанности и компетенции);
- должностная инструкция (общие правила для сотрудника, субординация, полный круг обязанностей и компетенций, ответственность);
- личное дело (сводная информация о сотруднике, в том числе стаж работы в организации, участие в проектах);
- фотография рабочего дня, или чек-лист (документ, в котором прописывается соответствующий должности функционал, и оценивается соответствие выполненного с тем, как должно быть) [28].

На основании данных документов служба по управлению персоналом может классифицировать кадры и оперативно оценивать потенциал сотрудников.

Для того чтобы составить перечень требований к кандидату, необходимо проанализировать работу подразделения, получить рекомендации от руководителя подразделения. Должностной лист составляется на основании должностной инструкции и используется для получения оперативных сведений о характере работы сотрудника, в то время как должностная инструкция, как правило, представляет собой достаточно громоздкий документ. Личные дела необходимы менеджеру по кадрам для того, чтобы при возникновении новых кадровых задач, таких как штатные перестановки, поиск сотрудника на руководящую должность и т.п., оперативно отыскивать среди сотрудников нужных людей. Фотография рабочего дня необходима как для руководителя, менеджера по персоналу, в

целях контроля, так и самому работнику, для того чтобы контролировать себя и планировать свое рабочее время.

В целях эффективного использования кадрового потенциала организации первостепенное значение имеет проведение его всестороннего анализа.

Целесообразность проведения анализа кадрового потенциала проявляется, как правило, на стадии разработки планов, принятия решений, связанные с изменениями деятельности, новых инновационных проектов, структуры самих организаций, при приеме на работу, планировании перемещений, проведении оценки аттестации. Необходимо отметить, что проведение анализа кадрового потенциала следует проводить регулярно. Эту работу должны выполнять кадровики либо службы управления персоналом. Так как анализ кадрового потенциала касается людей, которые являются главным ресурсом любой организации, то во внимание принимаются, прежде всего, экономические и социально-психологические факторы. Для решения проблем по определению источников и направлений удовлетворения организации человеческими ресурсами следует брать за основу критерии пригодности работников к занятию того или иного рабочего места или должности [4, с. 54].

Необходимость в проведении анализа кадрового потенциала организации заключается в определении уровня обеспечения организации кадровым составом, нужным для выполнения текущих задач организации и в расчете на перспективу. Именно поэтому возрастает актуальность методов анализа кадрового потенциала организации.

В последние годы при проведении исследования кадрового потенциала широко распространенными являются методы системного анализа (метод декомпозиции и метод последовательной подстановки, метод сравнений и метод структуризации целей), экспертно-аналитический метод и метод главных компонентов, опытный метод и метод коллективного блокнота. Рассмотрим последовательно все эти методы более подробно.

В управлении персоналом большую значимость приобретает системный подход, который построен на системном анализе. Применение системного подхода применительно к управлению персоналом предполагает изучение в целом всей системы управления и исследование частей ее составляющих и выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую картину [41, с. 29].

Для анализа потенциала сотрудника используется система компетенций. К примеру, для изучения воздействия на функционирование персонала каждого компонента, следует стараться исключить влияние прочих факторов, при этом нужно применять метод последовательной подстановки. Это метод позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются и отбираются наиболее существенные [33, с. 59].

При системном анализе не исключается и метод сравнений. Метод сравнений позволяет проводить сравнение действующей системы управления персоналом организации с другой аналогичной системой передовой организации или нормативным состоянием, который сформирован на положительном опыте других организаций. Использование этого метода делает возможным, к примеру, анализировать управление персоналом, учитывая при этом фактор времени, сравнивая желаемое состояние этой подсистемы в будущем с нормативным состоянием или с ее состоянием за прошлый период. Что в конечном итоге исключает несопоставимость и расширяет возможности для сравнений.

Использование метода структуризации целей является важным и необходимым условием системного анализа, с помощью которого можно предусмотреть количественные и качественные обоснования целей подсистемы управления персоналом в соответствии их целям организации. Применяя данный метод, можно охватить анализ целей, ранжирование и

развертывание их в систему. Этот метод позволяет обеспечить увязку и сопоставимость целей разных уровней управления персоналом [44, с. 33].

Применительно к анализу кадрового потенциала с помощью экспертно-аналитического метода необходимо привлечение высококвалифицированных специалистов-профессионалов в области управления персоналом, управленческого персонала к процессу совершенствования.

При применении этого метода главным является проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. Экспертно-аналитический метод выявляет основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков.

Метод главных компонентов тесно связан с системным анализом, этот метод позволяет отразить в одном показателе (главном компоненте) свойства многих других показателей, которые характеризуют определенное явление [19, с. 54].

Использование опытного метода связан с системой и ситуационным анализом. Основывается этот метод на опыте предшествующего периода конкретной или ей подобной системы управления.

При помощи метода подстановки происходит отбор существенных элементов операций, остальные ранжируются в зависимости от степени важности. Таким же образом в обратном порядке отбираются операции, процедуры, функции, происходит формирование эффективных подсистем, а в результате формируется система управления персоналом.

Метод коллективного блокнота («банка идей») основывается на применении «мозгового штурма» и позволяет сочетать независимое выдвижение идей с их коллективной оценкой и совместным поиском решений, в которых проявляется наибольшая эффективность использования кадрового потенциала [27, с. 116].

На практике другие методы применяются реже. Наибольший эффект и лучшее качество системы управления персоналом достигаются в том случае,

когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает достигнуть оптимального результата [32, с. 66].

Анализ кадрового потенциала организации непосредственно связан с мотивацией и стимулированием трудовой деятельности, планированием деловой карьеры сотрудников, работой с кадровым резервом, с подбором персонала, его переподготовкой и повышением квалификации.

Осуществление оценки кадрового потенциала для многих организации является сложной и проблемной, что негативно отражается на результатах их деятельности.

В настоящее время методов оценки кадрового потенциала достаточно много. Главной их целью является улучшение результатов работы, отдельных исполнителей, отделов, подразделений и организации в целом [16, с. 37].

Итоги оценки могут иметь следующие последствия для организации: сокращения, увольнения, или увеличения штата сотрудников, изменения в организационной структуре, организации, изменения в системе нормирования и оплаты труда, изменения психологического климата в коллективе, уровня удовлетворения работников условиями и итогами труда, увеличение, или снижение конфликтности. Оценка кадрового потенциала обеспечивает руководство организации необходимыми для управления статистическими данными. В целом же процесс оценки решает поставленные задачи по улучшению текущей деятельности персонала, определению перспектив и планов развития персонала, созданию хорошего психологического климата коллективе. Несмотря на всё многообразие методов оценки, они не являются идеальными, имеют определенные достоинства и недостатки, что явилось основанием для их исследования [24, с. 59].

Организация выбирает один из них или использует несколько методов одновременно для более эффективной оценки кадрового потенциала.

В зависимости от того, какой метод будет выбран, и насколько качественно его используют, будет зависеть его эффективность, а значит и правильность принятых управленческих решений, основанных на результатах оценки [28, с. 57].

Таким образом, в заключение проведенного исследования теоретических методических аспектов управления кадровым потенциалом, представляется возможным сделать ряд важных выводов.

Успешная деятельность организации в значительной степени зависит от кадрового потенциала, который определяется, как общий состав постоянных работников организации, имеющих необходимую профессиональную подготовку и квалификацию для участия в производственном процессе.

Использование кадрового потенциала организации следует рассматривать как важный резерв роста эффективности деятельности организации.

Основные усилия в кадровой политике организации должны быть направлены на создание хорошо подготовленного кадрового потенциала, способного в короткий срок освоить новый участок работ и обеспечить эффективное решение стоящих перед ними задач.

Кадровая политика организации является производной от стратегии организации, а ее характеристики зависят от направлений стратегического менеджмента, осуществляемого в организации.

Для эффективного использования кадрового потенциала организации целесообразно проведение его всестороннего и качественного анализа. При этом, предварительно, т.е. до начала анализа кадрового потенциала следует сделать анализ уровня качественного состава кадров организации, так как этот уровень определяет уровень эффективности функционирования организации в целом.

Так как анализ кадрового потенциала затрагивает живых людей, то во внимание следует принимать факторы экономической направленности, также

социально-психологические факторы, а принятие любого решения будет иметь определенный уровень вероятности и риска.

Особая важность анализа кадрового потенциала видится в определении уровня обеспеченности организации кадровым составом, необходимым для выполнения текущих задач организации и в расчете на перспективу. В данной связи возрастает актуальность методов анализа кадрового потенциала, среди которых наиболее распространенными являются методы системного анализа, экспертно-аналитический, метод главных компонентов, опытный метод и метод коллективного блокнота. Однако, на практике наибольший эффект достигается в том случае, когда применяется система методов в комплексе.

Одним из показателей эффективного использования кадрового потенциала является его оценка, которая обеспечивает руководство организации важными для управления данными. [6]

Оценка кадрового потенциала необходима для приведения в соответствие интересов и потребностей работников в их развитии с потребностями в развитии организации.

Эффективность организации складывается из эффективности её сотрудников. Для понимания эффективности работы сотрудников необходимо применять дифференцированные показатели, разработанные для каждого подразделения индивидуально. Так, эффективность бухгалтера не может быть приравнена к эффективности менеджера, или ИТР, но при этом для организации важны показатели эффективности выполнения задач каждого сотрудника, какие бы они ни были. В ООО «ССК Групп» для оценки эффективности предлагается ввести показатель КПР (Ключевой показатель результативности), совокупность показателей деятельности подразделения (сотрудника), которые отражают достижение стратегических и тактических целей. КПР позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и организации в целом.

Показатель KPI (Key Performance Indicators) пришел к нам вместе с американскими и западноевропейскими компаниями, где он успешно используется уже несколько десятилетий. KPI – это инструмент, который помогает анализировать эффективность определенной деятельности, а также уровень достижения поставленных целей. [28]

КПР – это инструмент измерения поставленных целей. Если показатель, который вы придумали, не связан с целью, то есть не образуется исходя из её содержания, тогда нельзя использовать данный КПР. Таким образом, введение данного показателя может быть реализовано только совместно с введением четких планов. Технологии постановки, пересмотра и контроля целей и задач легли в основу концепции, которая стала основой современного управления и называется «Управление по целям». [28]

Управление по целям – это метод управленческой деятельности, предусматривающий:

- предвидение возможных результатов деятельности;
- планирование путей достижения результатов.

Основоположником «Управления по целям» является [Питер Друкер](#). Именно он превратил управление – непопулярную и не уважаемую в 50-е годы XX века специальность в научную дисциплину. Питер Друкер также является основоположником системы оценки достижения результатов – целей через ключевые показатели результативности. Согласно Друкеру, начальники должны избегать «ловушек времени», когда они вовлечены в процесс решения текущих ежедневных задач, поскольку это приводит к тому, что они начинают забывать выполнять задачи, направленные на достижение результатов (целей). Современным воплощением управления по целям, является «Система КПР», которая включает в себя множество управленческих концепций, которые появились за последние 20-30 лет и дополняют классическую модель «Управления по целям».

По мнению Питера Друкера, лишь немногие области менеджмента имеют такое большое влияние на организацию, как оценка деятельности

подразделений и компании в целом. Однако оценка, подчёркивает Друкер, сегодня одна из самых слабо проработанных областей управления. Так в результате опроса, проведённого в США, стало ясно, что 60% руководителей высшего уровня недовольны своими системами оценки результатов деятельности. По отечественным оценкам количество российских менеджеров, ещё больше, более 80%. Это недовольство выражается в отсутствии связи между планами, исполнением, результатом и мотивацией.

КПР и мотивация персонала стали неразрывными понятиями, так как с помощью данных показателей (КПР) можно создать совершенную и эффективную систему мотивации и стимулирования сотрудников компании. В зависимости от стратегии компании различают разные КПР. В основном их применяют для определения результативности работы административно-управленческого персонала.

Например, в стратегической цели «увеличить % доходности по контракту» ключевым показателем эффективности является «уровень доходности на контракт». В данном примере, ключевыми факторами успеха будет что-либо, что необходимо, чтобы достичь указанной цели, например, снижение закупочной цены.

Ключевые показатели результативности можно разделить на:

- запаздывающие – отражают результаты деятельности по истечении периода;
- опережающие – дают возможность управлять ситуацией в пределах отчётного периода с целью достижения заданных результатов по его истечении.

К запаздывающим показателям относятся финансовые показатели. Финансовые показатели демонстрируют связь с желаниями собственника и возможностями компании генерировать денежные потоки, однако в силу своего запаздывающего характера не могут описывать текущую эффективность подразделений и компании в целом.

Опережающие показатели рассказывают о текущей деятельности подразделений и компании в целом, параллельно и косвенно отвечая на вопросы о том, какие денежные потоки могут быть в будущем, а также каково качество процессов и продукции, степень удовлетворённости заказчиков.

Ключевые показатели эффективности являются частью системы сбалансированных показателей, в которой устанавливаются причинно-следственные связи между целями и показателями для того, чтобы видеть закономерности и взаимные факторы влияния в бизнесе – зависимости одних показателей (результатов деятельности) от других.

При разработке методологии КПП важно акцентировать внимание на изменения в корпоративной культуре и организацию новых процессов, разработку целостной стратегии развития КПП, разъяснения персоналу достоинств КПП. Также необходимо осуществить выбор решающих КРІ для всей организации, разработку структуры отчетности для всех уровней, координацию применения решающих КПП

Для подразделений Панов рекомендует использовать не более 10-15 КПП, в противном случае менеджеры будут перегружены планированием, а руководство компании – разбором полётов по исполнению КПП, которые не сильно влияют на результативность [8].

Исходя из этого, при введении КПП для сотрудников ООО «ССК Групп» мы будем руководствоваться этим правилом. Помимо этого следует соблюдать ряд правил, при внедрении КПП.

При внедрении показателя должны быть выделены ресурсы на его управление, а результат может контролироваться;

Необходимо создать эффективное партнерство между заинтересованными лицами, а так же исключить конфликт интересов между подразделениями и сотрудниками, при реализации своих показателей;

Полномочия сотрудника должны соответствовать уровню решений, влияющих на его КПП, уровень подготовки сотрудника так же должен соответствовать;

Процесс оценки показателей должен быть интегрирован в отчетность;

Показатели КПП должны соотноситься со стратегией компании.

Таким образом, мы видим, что введение ключевых показателей результативности, безусловно, полезное мероприятие и затрагивает сразу несколько проблем управления кадровым потенциалом. Ключевые показатели могут быть выражены в следующих характеристиках:

- повышение квалификации персонала;
- внедрение четких критериев эффективности работы;
- мотивация и стимулирование персонала;
- управление конфликтами (косвенно). [48]

Исследование показало многообразие подходов и методов к оценке кадрового потенциала, однако организация должно выбирать один из них или использовать несколько методов одновременно для более эффективной его оценки. Управление кадровым потенциалом должно содействовать упорядочению, сохранению качественной специфики, совершенствованию и развитию кадров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, целью нашего исследования явилась разработка мероприятий, направленных на совершенствование управления кадровым потенциалом ООО «ССК Групп».

В ходе работы над исследованием были решены все поставленные задачи.

Изучив теоретические и методические аспекты управления кадровым потенциалом, рассмотрев организационно-экономическую деятельность, качество персонала, существующую систему управления в ООО «ССК Групп», мы определили проблемы в управлении кадровым потенциалом ООО «ССК Групп», а именно отсутствие кадровой политики в организации и средств ее реализации.

В ходе работы были разработаны и обоснованы мероприятия, направленные на совершенствование управления кадровым потенциалом, которые заключаются в следующем:

- учреждение в организации кадровой службы;
- разработка инструкции по подбору персонала;
- разработка корпоративного кодекса;
- разработка программы адаптации персонала;
- разработка программы повышения квалификации;
- внедрение системы стимулирования, основанной на ключевых показателях результативности.

В результате были достигнута эффективность от предлагаемых мероприятий, которая выражается в следующем:

- снижение текучести кадров (повышение стабильности коллектива, удержание ключевых специалистов, снижение издержек на поиск и обучение новых сотрудников);

- повышение мотивации сотрудников (как следствие - более качественное выполнение работ, более эффективное взаимодействие персонала и т.д.);

- повышение мотивации сотрудников к обучению за счет создания благоприятных условий (как следствие - более квалифицированный и конкурентоспособный персонал);

- улучшение имиджа организации как партнера и работодателя (возможность привлечения новых клиентов и найма лучших специалистов отрасли);

- Увеличение конкурентоспособности на рынке труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акимов Т.А. Теория организации: учеб. пособие для вузов / Т.А. Акимов. –М.: ЮНИТИ, 2014. –367 с.
2. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 286 с.
3. Бабосов, Е.М. Социология управления: Учеб. для вузов - Мн.: ТетраСистемс, 2011. - 288 с.
4. Балынская Н.Р., Кузнецова Н.В., Синицына О.Н. Показатели оценки кадрового потенциала предприятия // Вопросы управления. 2015. № 2 (14). С. 127-138.
4. Банников С. А. Принципы и методы организации рационального управления коллективом на основе использования потенциала персонала / С. А. Банников // Консультант директора. -2012. -N 9. -С.33-36.
5. Бейлстрекси Д. Управление переменами. Человеческий фактор / Д. Бейлстрекси // Европейское качество. -2015. -N 3. -С.36-47.
6. Безручко П. Как повысить результативность команды? / П. Безручко // Менеджмент сегодня. –2015. -N 2. -С.7-10.
7. Богатов Д. Увольнять или обучать? / Д. Богатов, Е. Кириллова // Современная торговля. -2014. -N 3. -С.85-89.
8. Борисова Я. В. Разработка и внедрение системы оценки персонала в динамично развивающейся компании / Я. В. Борисова // Справочник кадровика. -2015. -N 7. -С.112-115.
9. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии: учебник / Бухалков М.И., Кузьмина Н.М., Бабордина О.А. –М.: Экзамен, 2014. –320с.
10. Бычин В. Б. Кадровая составляющая нормирования труда / В. Б. Бычин, Е. В. Шубенкова, В. Малинин // Управление персоналом. -2015. -N 6. -С.63-66.
11. Вачугова Д.Д. Основы менеджмента: / Д.Д. Вачугова. –М.: Высшая Школа, 2014. –570 с.

12. Воробьев А. Д. Стратегическое управление персоналом / А. Д. Воробьев, С. Б. Жданов, Ю. А. Кузьмина // Управление персоналом. -2014. -N 15. -С.48-53.

13. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 .: по сост. на 20 апр. 2014 г. –М.: Омега-Л, 2015. –681с.

14. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / Егоршин А.П. –Н. Новгород: НИМБ, 2013. –720с.

15. Ермаков В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.В. Ермаков. –М.: Издательство Московского психолого-социального института, 2014. –208 с.

16. Игнатова В. В. Этический потенциал специалиста в области управления персоналом: общетеоретический аспект / В. В. Игнатова, Т. В. Шендель // Вестник Красноярского государственного педагогического университета им. В. П. Астафьева. — 2014. — № 3. — С. 124–128.

17. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебно –практическое пособие для студентов заочного обучения / Кибанов А.Я., Федорова Н.В. –М.: Финстатинформ, 2014.-430 с.

18. Кибанов А.Я. Стратегическое управление персоналом: учебно – практическое пособие для студентов заочного обучения / Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. –М.: ИНФРА –М, 2014. –370 с.

19. Кибанов А.Я. Организация управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. -М.: ГАУ, 2011. –842 с.

20. Кожина Е.В. Зарубежный опыт организации и стимулирования труда в современных условиях//Экономика и управление: Сборник научных трудов. Часть I / Под ред. А.Е. Карлика. -СПб.: Изд-во СПбГУЭФ.- 2015. –С. 12 -16.

21. Кожина Е.В. Исследование содержания понятия конкурентоспособности как экономической категории//Экономика и управление: Сборник научных трудов. Часть II/ Под ред. А.Е. Карлика.- СПб.: Изд-во СПбГУЭФ.-2015.–С. 25 –27.

22. Кожина Е.В. Необходимость и основные направления реформирования тарифной системы// Экономика и управление: Сборник научных трудов. Часть I / Под ред. А.Е. Карлика. -СПб.: Изд-во СПбГУЭФ.- 2013. –С. 18 –22.

23. Кожина Е.В. Трудовой потенциал –как важнейший фактор стратегического обеспечения конкурентоспособности предприятия// Экономика и управление: Сборник научных трудов. Часть II / Под ред. А.Е. Карлика. -СПб.: Изд-во СПбГУЭФ.-2014. –С. 44 –49.

24. Кожина Е.В. Управление формированием трудового потенциала персонала предприятия как важнейший инструмент обеспечения конкурентоспособности// Российское предпринимательство.-2014.–С. 16 - 19.

25. Кривоносов М. Пособие для руководителей по управлению развитием организации. // Кадровик. Управление персоналом. - 2013. - № 12. - С. 83.

26. Кузнецова Н.В., Синицына О.Н. К вопросу о стратегии управления персоналом организации// Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2014. № 6. С.224-229.

27. Кузьмина Н.В. Система управления кадровым потенциалом в интегрированных корпоративных структурах: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. М., 2014.

28. Львов С. Как оценить инвестиции в персонал / С. Львов // Финансовый директор. -2014. -N 6. -С.78-83.

29. Магура М.И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации. Управление персоналом : учеб. пособие / М.И. Магура, Ю.И. Плешин. –СПб.: Просвет, 2014. –428 с.

30. Маева Н. Мотивация к обучению или обучение как мотив: две грани важной управленческой пары / Н. Маева // Управление магазином. - 2014. -N 3. -С.5-12.

31. Мазур И.И. Эффективный менеджмент: учеб. пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. –М.: Высшая школа, 2012. –555 с.

32. Маковская Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом. // Кадровик. Управление персоналом. - 2010. - № 3. - С. 82-86.

33. Малая О. Корпоративное обучение как социокультурный проект / О. Малая // Предпринимательство. -2013. -N 6. -С.31-46.

34. Маслов Е.В. Управление человеческими ресурсами предприятия: учеб. пособие. / Под ред. П.В. Шеметова. М.: Инфра-М, 2013.

35. Миляева Л. Мотивационная модель управления персоналом инновационных организаций / Л. Миляева // Человек и труд. -2013. -N 8. - С.60-64.

36. Миляева Л. Управление конкурентоспособностью персонала в инновационной среде / Л. Миляева // Человек и труд. -2014. -N 7. -С.78-81.

37. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебное пособие. - Изд.2-е, перераб. и доп. - М.: Журн. «Упр. персоналом», 2015. - 654 с.

38. Насибян С. С. Развитие персонала как фактор обеспечения конкурентного преимущества банковской системы / С. С. Насибян // Предпринимательство. -2014. -N 2. -С.142-149.

39. Наталья Володина Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы - :Эксмо, 2015. С. 240.

40. Нестерчук Н. И. Оценка персонала как ключевой инструмент его развития / Н. И. Нестерчук, Л. А. Коршик //Деньги и кредит. -2015. -N 11. -С.48-52.

41. Одегов Ю. Г. Предпринимательские риски и управление непредвиденными кадровыми ситуациями / Ю. Г. Одегов, Т. О. Соломанидина // Управление персоналом. -2015. -N 5. -С.66-71.

42. Орехов В. Д. Обучение персонала: эффективность и экономичность / В. Д. Орехов // Управление персоналом . -2014. -№. 3. -С.55-58.

43. Организация работы по обучению персонала // Управление персоналом. -2014. -N 1-2. -С.56-63.

44. Пожидаева А. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия. // Кадровик. Управление персоналом. - 2014. - № 2. - С. 71.

45. Приголовко В. А. Вознаграждение персонала в свете концепции управления человеческими ресурсами / В. А. Приголовко // Менеджмент в России и за рубежом [Электронный ресурс]. -2014. -N 1. -С.108-112.

46. Проект «Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2010 –2015 годы и период до 2020 года», Москва Март, 2015 год –411 с.

47. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации : Учебник для вузов / В.П. Пугачев. -М.: Аспект Пресс, 2013. -279 с.

48. Руководство по KPI: как разработать и эффективно внедрить - режим доступа: <https://www.hr-director.ru/vse-o-kpi>

49. Рихтер К. Формирование командного духа / К. Рихтер // Управление персоналом. -2014. -N 10. -С.14-17.

50. сайт организации – режим доступа: <http://sskgroup.pulscen.ru>

51. Самоукина Н. В. Мотивация персонала как проблема / Н. В. Самоукина // Управление персоналом. -2015. -N 7. -С.62-66.

52. Сборник Федеральной службы государственной статистики - режим доступа: <http://www.gks.ru/>

53. Сивальнева Н. Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации / Н. Н. Сивальнева, А. В. Швеков // Управление персоналом. -2014. -N 22. -С.51-53.

54. Стишенок И. Мотивационные побуждения сотрудников организации. // Кадровик. Управление персоналом. - 2015. - № 11. - С. 77.

55. Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2015 - 2020 годы и период до 2025 года.

56. Сурков С. Социально-психологические модели в анализе трудовой мотивации работников / С. Сурков // Вопросы экономики. -2014. -N 8. -С.90-101.

57. Сценарные условия функционирования экономики Российской Федерации, основные параметры прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на 2015 год и Плановый период 2016 и 2017 годов. Режим доступа: <http://www.economy.gov.ru>

58. Теория организаций и организационное проектирование : пособие по неклассической методологии : учеб. пособие / ред. Т. П. Фокина. -Саратов : Изд-во Саратов. ун-та, 2013. -240 с.

59. Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 1 февраля). –Новосибирск: Сиб. Унив. Изд-во, 2015. –206 с.

60. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. –М.: Банки и биржи, 2013. –682 с.

61. Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. –М.: ПРИОР, 2013. –548 с.

62. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. -5-е изд., испр. и доп. -М. : Дело, 2012. -448 с.

63. Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. — М.: КноРус, 2014. — 432 с.

64. Фридрих А.Л. Проведение собеседования: виды, методы, рекомендации / А.Л. Фридрих, Е.О. Сударенко // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2014. – № 1. – С. 280— 281.

65. Хигир Б.Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала. - Издание 2-е, дополненное и переработанное. - М.: Управление персоналом, 2011. - 84с

66. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. - М.: Гросс-Медиа, 2010. - 224 с.

67. Шапиро С.А. Диагностика персонала в циклической мотивационной концепции / С.А. Шапиро // Мотивация и оплата труда. – 2016. — №1. – С. 46— 61.

68. Шерина К.Б. Организационно—управленческие инновации ПАО «Сбербанк», как конкурентное преимущество в условиях глобальной экономики / К.Б. Шерина, Т.В. Калашникова // Сборники конференций НИЦ Социосфера. — 2015. — №22. — С.177—179.

69. Шнайдер Б., Шмитт Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников. Издание 2-е, дополненное и переработанное. - М.: Управление персоналом, 2016. - 98с.

70. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. — М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. — 384 с. 95